

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

Bagian ini mengkaji teori-teori yang relevan untuk menjawab permasalahan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Kajian teori dapat bersumber dari *text-books*, jurnal penelitian, maupun media elektronik. Berikut ini adalah pembahasan lebih lanjut:

1. Pengertian dan Konsep *Supply Chain Management*

Untuk memahami manajemen rantai pasokan secara dalam, penulis akan menguraikan definisi dari manajemen rantai pasokan atau *supply chain management* (SCM) yang diambil dari beberapa literatur. Sampai saat ini, telah banyak literatur dan para ahli yang menjelaskan definisi dari manajemen rantai pasokan. Berikut ini adalah pembahasan lebih lanjut mengenai hal tersebut.

Heizer & Render (2015) mendefinisikan, manajemen rantai pasokan adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk jadi, serta pengiriman ke pelanggan. Perlu adanya koordinasi dan kolaborasi antar perusahaan pada rantai pasokan karena pada dasarnya, semua perusahaan tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu memberikan produk terbaik kepada konsumen. Manajemen rantai pasokan tidak hanya melihat sisi internal, namun juga sisi eksternal yang menyangkut hubungan perusahaan-perusahaan *partner*. Aktivitas yang ada dalam

manajemen rantai pasokan yaitu menemukan transportasi ke vendor, pemindahan uang secara kredit dan tunai, para pemasok, bank dan distributor, utang dan piutang usaha, pergudangan dan tingkat persediaan, pemenuhan pesanan, dan berbagi informasi pelanggan, prediksi, dan produksi.

Supply chain management adalah seperangkat pendekatan yang mengefisienkan integrasi supplier, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk minimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simichi-Levi, 2003).

Menurut Daft (2003) *Supply chain management* merupakan istilah bagi pengelolaan dari pembelian bahan baku sampai pendistribusian barang jadi kepada konsumen akhir. Sedangkan menurut Haming dan Nurjammudin (2012) *Supply chain management* adalah proses perencanaan, penerapan dan pengendalian operasi dari rantai pasokan dengan tujuan untuk mencukupi kebutuhan pelanggan seefisien mungkin.

Beberapa definisi mengenai *supply chain management* dapat disimpulkan bahwa *supply chain management* adalah sebuah rangkaian yang terintegrasi meliputi proses perencanaan, penerapan, dan pengendalian dari pengelolaan bahan mentah di proses menjadi barang

setengah jadi sampai menjadi barang jadi guna untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Secara umum, dimensi supply chain management menurut (Vanany, 2007:130) mengidentifikasikan lima dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik *supply chain management*, yaitu sebagai berikut:

a. Pemasok

Merupakan orang atau perusahaan yang menyediakan barang atau jasa untuk perusahaan lain sebagai salah satu kontributor intik proses pembangunan dalam perjalanan ke pelanggan akhir.

b. Manufaktur

Berkaitan dengan suatu cabang insudtri yang mengaplikasikan mesin, peralatan, dan tenaga kerja dan suatu medium proses untuk mengubah bahan mentah menjadi barang jadi untuk dijual.

c. Distributor

Kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan.

d. Retail Outlets

Toko eceran merupakan mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari produsen sampai kepada konsumen. Sedangkan pedagang eceran adalah orang-orang atau toko yang kerja utamanya mengecerkan barang.

e. Konsumen

Konsumen adalah setiap orang pemakai barang dan/atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.

Melihat beberapa definisi yang di jelaskan di atas, dapat dikatakan bahwa supply chain adalah *logistics network* yang cukup luas dan kompleks. Dalam hubungan ini, ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama (Indrajit dan Djokopranoto, 2002:06), yaitu:

- a. Supplier
- b. Manufacturer
- c. Distributor
- d. Retail outlets
- e. Customers

Chain 1 : Suppliers

Jaringan bermula dari sini, yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, di mana mata rantai penyaluran barang akan dimulai. Bahan pertama di sini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, sub assemblies, suku cadang, dan sebagainya. Sumber pertama ini dinamakan suppliers. Dalam artinya yang murni, ini termasuk juga suppliers atau sub-

suppliers. Jumlah supplier bisa banyak atau sedikit, tetapi suppliers biasanya berjumlah banyak sekali.

Chain 1-2 : Suppliers, Manufacturer

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai kedua, yaitu *manufacturer* atau *plants* atau *assembler* atau *fabricator* atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, memproduksi, mengasembling, merakit mengkonversikan, atau pun menyelesaikan barang (*finishing*). Hubungan dengan mata rantai pertama ini sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya, *inventories* bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak *suppliers*, *manufacturer*, dan tempat transit merupakan target untuk penghematan ini. Dengan menggunakan konsep *supplier partnering* misalnya, penghematan ini dapat diperoleh.

Chain 1-2-3 : Suppliers, Manufacturer, Distributor

Barang sudah jadi yang dihasilkan oleh *manufacturer* sudah mulai harus disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk penyaluran barang ke pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar *supply chain*. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang *distributor* atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah besar, dan pada waktunya nanti pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada pengecer (*retailer*).

Chain 1-2-3-4 : Suppliers, Manufacturer, Distributor, Retailer Outlets

Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri atau dapat juga menyewa dari pihak lain. Gudang ini digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan lagi ke pihak pengecer. Sekali lagi di sini ada kesempatan untuk memperoleh penghematan dalam bentuk jumlah *inventories* dan biaya gudang, dengan maka melakukan desain kembali pola-pola pengiriman barang baik dari gudang *manufacturer* maupun toko pengecer (*retail outlets*). Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada pelanggan, namun secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola seperti diatas.

Chain 1-2-3-4-5 : Suppliers, Manufacturer, Distributor, Retailer Outlets, Customers

Dari rak-raknya, para pengecer atau *retailers* ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Yang termasuk *outlets* adalah toko, warung, toko serba ada, pasar swalayan, toko koperasi, mall, *club stores*, dan sebagainya di mana pembeli akhir melakukan pembelian. Walaupun secara fisik dapat dikatakan bahwa ini merupakan mata rantai yang terakhir, sebetulnya masih ada satu mata rantai lagi, yaitu dari pembeli (yang mendatangi *retailer outlet*) ke *real customers* atau *real user*, karena pembeli belum tentu pengguna sesungguhnya. Mata

rantai *supply* baru betul betul berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba di pemakai langsung (pemakai yang sebenarnya) barang atau jasa yang dimaksud.

2. Strategi Manajemen Rantai Pasokan

Strategi adalah kumpulan berbagai keputusan dan aksi yang dilakukan oleh suatu organisasi atau oleh beberapa organisasi secara bersama-sama (Pujawan & Mahendrawati, 2014). Dalam menyusun strategi operasional terdapat beberapa hal yang perlu dipahami. Menurut Heizer and Render (2010) perusahaan harus memutuskan suatu strategi rantai pasokan dalam memperoleh barang dan jasa dari luar. Beberapa strategi tersebut antara lain:

1) Banyak Pemasok

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi permintaan penawaran, dengan pesanan yang umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran rendah.

2) Sedikit Pemasok

Strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa dari pada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok yang setia. Penggunaan pemasok yang hanya sedikit dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok

memiliki skala ekonomi dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah.

3) Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor. Integrasi vertikal dapat mengambil bentuk integrasi maju atau mundur. Integrasi mundur menyarankan perusahaan untuk membeli pemasoknya. Integrasi maju menyarankan produsen komponen untuk membuat produk jadi.

4) Jaringan Keiretsu

Keiretsu merupakan sebuah istilah bahasa Jepang untuk menggambarkan para supplier menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Anggota keiratsu dipastikan memiliki hubungan jangka panjang dan karenanya diharapkan dapat berperan sebagai mitra yang memberikan keahlian teknis dan kestabilan mutu produksi.

5) Perusahaan Virtual

Perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

Melalui pelaksanaan salah satu atau gabungan dari strategi-strategi diatas, diharapkan semua rantai pasokan mampu bekerjasama

mencapai tujuan bersama dengan baik. Pemilihan strategi manajemen rantai pasokan sebaiknya disesuaikan dengan bentuk perusahaan yang dijalankan, agar dapat berfungsi secara optimal.

3. Mengelola Rantai Pasokan

Pada dasarnya dalam mengelola rantai pasokan bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan ketelitian dan kedisiplinan dalam menjalankan proses operasionalnya. Dalam pelaksanaan manajemen rantai pasokan, pasti ada target, sasaran, atau sesuatu yang diharapkan untuk dicapai. Oleh karena itu, dibutuhkan pengelolaan kinerja rantai pasok yang baik dan terintegrasi. Tanpa pengelolaan yang baik dan terintegrasi, maka perbaikan yang dilakukan kemungkinan besar tidak berpengaruh terhadap kinerja rantai pasok menjadi lebih baik. Berikut penjelasan lebih dalam mengenai definisi kinerja dan pengelolaan kinerja rantai pasokan dikutip dari beberapa literatur.

Menurut Heizer dan Rander (2010), pengelolaan rantai pasokan yang sukses adalah dimulai dengan kesepakatan tujuan bersama, diikuti dengan kepercayaan bersama, dan dilanjutkan dengan budaya organisasi yang sejalan.

1) Kesepakatan tujuan bersama

Sebuah rantai pasokan yang terintegrasi memerlukan kerjasama yang baik dalam hubungan dengan anggotanya. Anggota rantai pasokan harus menghargai bahwa satu-satunya pihak yang menanamkan modal pada sebuah rantai pasokan adalah

pelanggan akhir. Oleh karena itu, perlu pemahaman timbal balik mengenai misi, strategi, dan sasaran dari organisasi. Rantai pasokan yang terintegrasi menambah nilai ekonomi dan memaksimalkan isi total produk.

2) Kepercayaan bersama

Kepercayaan merupakan hal penting dalam rantai pasokan yang efektif dan efisien. Anggota rantai pasokan harus masuk ke dalam hubungan dan saling berbagi informasi. Hubungan yang dibangun berdasar saling percaya. Hubungan antar pemasok cenderung akan berhasil, jika risiko dan penghematan biaya dibagi. Aktivitas seperti penelitian konsumen, analisis penjualan, prediksi, dan perencanaan produksi merupakan aktivitas bersama.

3) Budaya organisasi yang sejalan

Sebuah hubungan yang positif diantara organisasi pembeli dan pemasok dengan budaya organisasi yang sesuai, dapat menjadi keuntungan nyata dalam membuat rantai pasokan menjadi lebih baik. Dalam aktifitas operasional, sering kali tidak bisa terlepas dengan integritas rantai pasokan mulai dari pengadaan bahan baku sampai pengiriman kepada konsumen. Oleh karena itu untuk mengelola rantai pasokan dibutuhkan kesepakatan tujuan bersama, diikuti dengan kepercayaan bersama, dan dilanjutkan dengan budaya organisasi yang sejalan.

Banyak manfaat yang bisa diambil melalui pengelolaan kinerja rantai pasokan. Oleh karena itu, tidak diragukan lagi bahwa pengelolaan kinerja manajemen rantai pasok yang baik dan terintegrasi sangat penting dilakukan oleh perusahaan.

4. Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan

Pengukuran kinerja dari suatu sistem sangatlah penting demi terus berlangsungnya proses *improvement* kearah yang lebih baik. Pengukuran kinerja ini dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan dari sistem sudah sesuai dengan target/hasil yang diinginkan. Jika melihat secara keseluruhan dalam kacamata *supply chain* dimana *ultimate goal* dari pengukuran kinerja bukanlah hanya kesuksesan dari satu internal *business* saja melainkan kesuksesan keseluruhan rantai pasoknya. Terutama aktivitas yang berkaitan dengan link-link yang menghubungkan antara bisnis yang satu dengan yang lainnya hingga membentuk suatu *supply chain*. Berikut penjelasan lebih dalam mengenai system pengukuran kinerja dan tujuan pengukuran kinerja rantai pasokan dikutip dari beberapa literatur.

a) Sistem Pengukuran Kinerja Supply Chain

Seiring dengan perubahan yang terjadi di lingkungan dunia usaha, mulai berkembang pengukuran kinerja yang berfokus pada pengukuran non finansial. Menurut (Maskell;2009), untuk pengukuran non finansial. Beberapa keuntungan sistem pengukuran non finansial antara lain adalah

pengukuran tersebut lebih sesuai dengan kondisi saat ini dibandingkan dengan pengukuran finansial, lebih mudah diukur dan presisi, lebih bermanfaat bagi pekerja untuk melakukan perbaikan berkesinambungan, konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan dan sangat fleksibel.

Faktor-faktor yang bersifat non finansial lebih berorientasi jangka panjang dan memberikan kontribusi yang cukup besar bagi kinerja perusahaan, misalnya indikator yang berkaitan dengan kualitas produk yang dapat meningkatkan penjualan dan kepuasan konsumen dalam jangka panjang. Seiring dengan berkembangnya industri di abad ke 21, *supply chain management* telah menjadi fokus utama dari setiap organisasi bahkan beberapa penelitian terkini menyatakan bahwa *supply chain management* merupakan praktis untuk meningkatkan kinerja *world class company*.

Sesuai dengan perkembangan sistem pengukuran kinerja *supply chain*, (Chibba dan Horte; 2001) menyebutkan pada Gambar 2.1 diperlihatkan empat tipe pengukuran kinerja *supply chain management*.

a) *Functional Measures*

Pengukuran secara terpisah dari masing-masing fungsi yang ada dalam *supply chain*, seperti pengukuran pengiriman saja (*delivery*) atau produksi saja.

b) *Internal Integrated Measures*

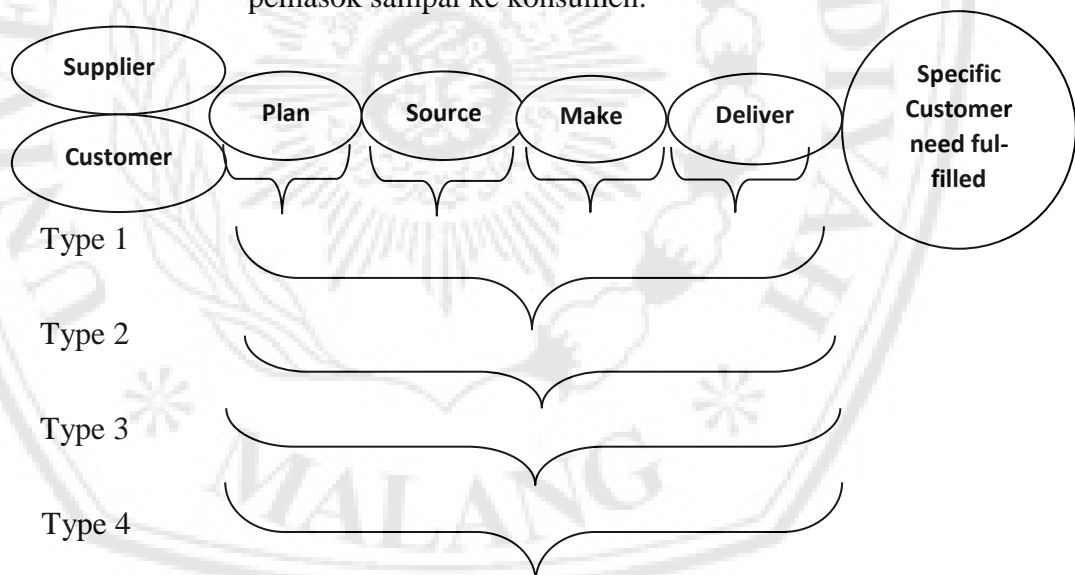
Pengukuran kinerja terhadap semua fungsi yang ada dalam *supply chain* dalam satu perusahaan.

c) *One side Integrated Measures*

Mendefinisikan kinerja dalam batasan antar organisasi atau antar perusahaan dan mengukur kinerja antar perusahaan dalam perspektif *supplier* atau *customer*.

d) *Total Chain Measures*

Pengukuran kinerja *supply chain* secara lengkap yang mencakup antar perusahaan, termasuk hubungan dari pemasok sampai ke konsumen.



Gambar 2.1 Empat Tipe Pengukuran Kinerja *Supply Chain*

b. Tujuan Pengukuran Kinerja *Supply Chain*

Menurut Heim dan Compton (1992), sebagaimana dikutip oleh Medori dan Steeple (2000), Perusahaan perlu menggunakan sejumlah pengukuran kinerja untuk menentukan tujuan dan

kinerja yang diharapkan. Perusahaan harus mengembangkan indikator kinerja yang sesuai untuk menginterpretasikan dan mendeskripsikan secara kuantitatif kriteria yang digunakan mengukur efektivitas dari sistem tersebut (Vanany, 2009:135).

Dengan melakukan pengukuran kinerja *supply chain*, perusahaan dapat mengontrol kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung dan perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja perusahaan saat ini, apakah tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak. Hasil pengukuran kinerja dijadikan sebagai landasan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui perbaikan yang berkesinambungan.

5. Metode Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan

Sejumlah perangkat dapat membantu memahami kompleksitas dalam mengimplementasikan pengukuran kinerja. Perangkat-perangkat tersebut merupakan cara sederhana untuk memahami apa yang terjadi atau apa yang terjadi dimasa yang akan datang dalam *supply chain management*.

Banyak perangkat dan metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja *supply chain management* untuk menjelaskan kinerja itu sendiri, yaitu adalah:

a. *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*

Salah satu cara mengukur kinerja *supply chain* adalah dengan menggunakan metode SCOR (*Supply Chain Operation*

Reference). Metode ini diperkenalkan oleh SCC (*Supply Chain Council*) sebagai model pengukuran kinerja supply chain pada lintas industri. Model SCOR adalah suatu model acuan proses untuk operasi rantai pasok yang dikembangkan oleh SCC, Pittsburgh, PA (Bolstorf and Rosenbaum, 2003 dalam Mardhiyah, 2008).

Model SCOR merupakan model dari operasi rantai pasokan berdasarkan proses yang mengintegrasikan tiga unsur utama dalam manajemen, yaitu BPR, benchmarking dan BPA kedalam kerangka lintas fungsi supply chain. SCOR membagi proses-proses supply chain menjadi lima (5) proses inti, yaitu *plan* (proses perencanaan), *source* (proses pengadaan), *make* (proses produksi), *deliver* (proses pengiriman) dan *return* (proses pengembalian). SCOR juga memiliki tiga (3) level proses dari umum hingga ke detil, yaitu:

1. Level satu adalah level tertinggi yang memberikan definisi umum dari lima 5 proses inti.
2. Level kedua dikatakan sebagai configuration level, dimana *supply chain* perusahaan dapat dikonfigurasi berdasarkan 30 proses inti, perusahaan dapat membentuk konfigurasi saat ini (as-in) maupun yang diinginkan (to-be).
3. Level ketiga dinamakan proses unsur level yang mengandung definisi unsur proses, input metrik masing-

masing unsur proses dan referensi. Anas Mutakin, Musa Hubeis, (2011)

b. Metric

Metrik adalah sebuah pengukuran kinerja standar yang memberikan dasar bagaimana kinerja dari proses-proses dalam supply chain di evaluasi. Pengukuran kinerja ini harus reliable dan valid. *Reliability* berkaitan dengan bagaimana kekonsistenan *researchinstrument*. Sedangkan validitas berkaitan dengan apakah variable telah didefinisikan secara tepat dan *representative*. Meskipun SCOR model menyediakan berbagai variasi ukuran kinerja untuk mengevaluasi supply chain, namun SCOR tidak mengindikasikan apakah ukuran tersebut cocok untuk semua tipe industri.

Karenanya penyesuaian atau kustomisasi terhadap SCOR model terkadang dibutuhkan. Pemilihan ukuran kinerja yang cocok disini dilakukan untuk tiap elemen proses termasuk untuk kinerja dari *supply chain*. Perhitungan dari sebuah metric mungkin tergantung tidak hanya pada process data item namun juga perhitungan secara detail pada level yang lebih rendah.

Versi terakhir dari SCOR model mencakup 9 kinerja pada metrik level 1. Setiap metrik dari SCOR model berasosiasi secara tepat pada salah satu dari atribut kinerja yakni:

1. *Supply Chain Reliability* berkaitan dengan keandalan

2. *Supply Chain Responsiveness* berkaitan dengan kecepatan waktu respon setiap perubahan
3. *Supply Chain flexibility* berkaitan dengan keflexibelan di dalam menghadapi setiap perubahan
4. *Supply Chain Cost* berkaitan dengan biaya-biaya di dalam Supply chain
5. *Assets* dalam pengelolaan asset berkaitan dengan nilai suatu barang

Dengan menerapkan metode pengukuran kinerja *supply chain*, perusahaan dapat mengontrol kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung dan perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja perusahaan saat ini, apakah tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak. Hasil pengukuran kinerja dijadikan sebagai landasan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui perbaikan yang berkesinambungan.

6. Metode SCOR (*Supply Chain Operations Reference*)

a. Metode SCOR

SCOR (*SupplyChain Operation Reference*) merupakan suatu referensi model yang digunakan untuk mengukur kinerja dari *Supply Chain*. SCOR mengkombinasikan beberapa elemen yakni *Business Process Engineering*, *benchmarking* dan aplikasi-aplikasi yang mengarah kepada suatu kerangka. Secara hierarki, model SCOR supply chain management terdiri dari proses-proses

detail yang saling terintegrasi dari supplier-nya supplier sampai customer-nya customer dimana semua proses tersebut searah dengan strategi operasional, material, kerja dan aliran informasi perusahaan.

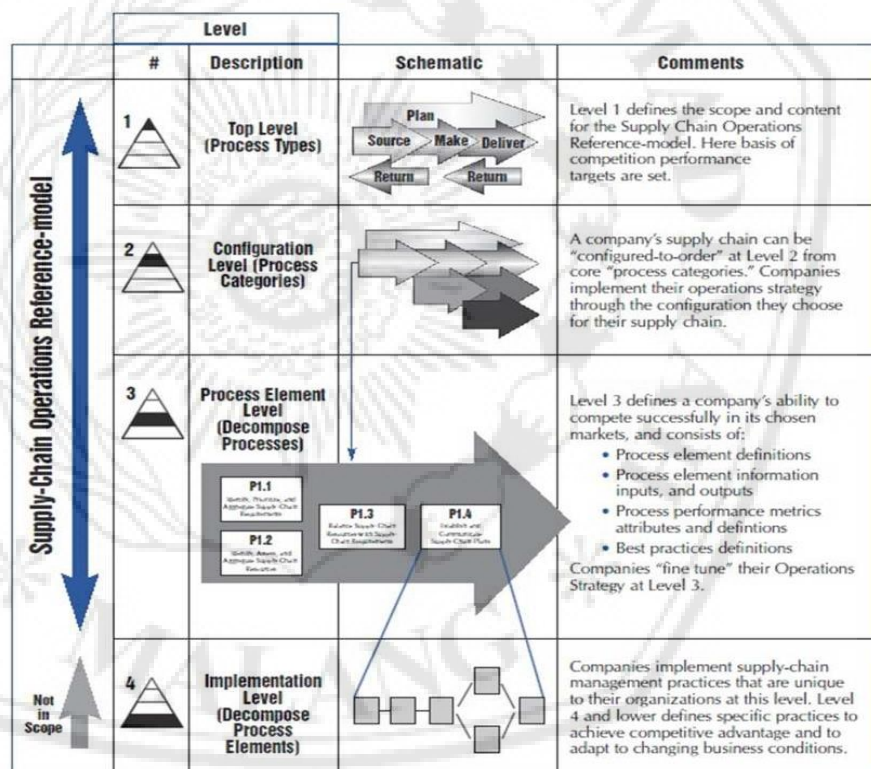
Business processs re-engineering atau menyusun kembali proses bisnis memaparkan tentang bagaimana proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan saat ini (*as-is*) kemudian mendefinisikan proses yang diinginkan (*to-be*). Lalu, *benchmarking* adalah kegiatan membandingkan antara data kinerja operasional perusahaan dengan perusahaan sejenis yang kinerjanya tergolong *best-in-class*. Sedangkan *process measurement* atau pengukuran proses berfungsi untuk mengukur, mengendalikan, dan memperbaiki proses-proses rantai pasokan agar efektif dan efisien.

Ada 5 proses inti dalam model SCOR adalah *Plan, Source, Make, Deliver, Return*. *Plan* yaitu proses menyeimbangkan antara permintaan dengan sumber daya yang tersedia. *Source* yaitu proses pengadaan barang dan jasa sesuai rencana. *Make* yaitu proses mengubah *input* menjadi *output* sesuai kebutuhan pelanggan. *Deliver* merupakan proses pengiriman permintaan produk kepada konsumen. *Return* yaitu pengembalian produk dari konsumen kepada perusahaan karena berbagai alasan yang disetujui kedua pihak. Lima proses inti tersebut harus

didefinisikan secara jelas agar kinerja rantai pasokan dapat diukur dengan baik.

b. Tingkatan/ Level yang Terdapat pada Proses SCOR

Dalam proses SCOR mencakup 3 level detail proses serta 1 level implementasi yang merupakan aplikasi dari 3 level sebelumnya. Pada tiap level tersebut mempunyai keterkaitan satu sama lainnya. Sehingga diperlukan pengintegrasian untuk dapat menyambungkan satu sama lainnya.



Gambar 2.2 Level Detail Proses SCOR (Sumber: SCC)

Tiap level tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Level 1, mendefinisikan ruang lingkup dan isi dari model SCOR (*plan, source, make, deliver, dan return*), selain itu

pada tahap ini juga ditetapkan target–target performansi perusahaan untuk bersaing.

- b) Level 2, dikatakan sebagai konfigurasi level dimana supply chain perusahaan dapat di konfigurasi berdasarkan sekitar 5 proses inti. Perusahaan bisa membentuk konfigurasi saat ini (*as-is*) maupun yang diinginkan (*to-be*).
- c) Level 3, merupakan tahap dekomposisi proses – proses yang ada pada rantai pasok menjadi elemen – elemen yang mendefinisikan kemampuan perusahaan untuk berkompetensi atau bersaing. Tahap ini terdiri dari definisi elemen – elemen proses, input dan output dari informasi mengenai proses elemen, metrik – metrik dari kinerja proses, *best practices* dan kapabilitas sistem yang diperlukan untuk mendukung *best practices*.
- d) Level 4, merupakan tahap implementasi yang memetakan program–program penerapan secara spesifik serta mendefinisikan perilaku–perilaku untuk mencapai competitive advantage dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis yang dijalani.

Dengan menggunakan ke empat level SCOR model, suatu bisnis dapat dengan cepat dan tepat mendeskripsikan supply chain bagi perusahaan. Supply Chain yang didefinisikan menggunakan

pendekatan ini dapat juga dimodifikasi dan disusun ulang dengan cepat sesuai dengan perubahan permintaan bisnis dan pasar. Model SCOR memiliki suatu peran yang kuat dalam pelaksanaan supply chain. Model SCOR level 1 dan 2 menjaga manajemen untuk tetap fokus, sedangkan level 3 mendukung adanya diagnosis dan level 4 adalah implementasi dari level sebelumnya.

c. Atribut Kinerja Model SCOR

Atribut kinerja diperlukan dalam model SCOR sebagai standarisasi penilaian 5 proses inti. Atribut kinerja yaitu pengelompokan metrik yang digunakan untuk menyatakan strategi (Paul, 2014). Dalam model SCOR, terdapat lima atribut kinerja yang dapat diukur, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *costs*, dan *assets management*. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai atribut-atribut kinerja:

- 1) *Reliability* (keandalan) adalah kemampuan rantai pasokan menjalankan tugas-tugas sesuai harapan. Dalam atribut kinerja ini, perusahaan mengharapkan agar rantai pasokan mampu mengirimkan produk pada tempat dan waktu yang tepat, dengan jumlah yang tepat, serta terdokumentasi dengan baik.
- 2) *Responsiveness* (kecepatan respon) menjelaskan seberapa cepat suatu tugas dapat diselesaikan oleh rantai pasokan.

- 3) *Agility* (ketangkasan) yaitu kemampuan rantai pasokan dalam menanggapi perubahan eksternal, baik yang telah diramalkan maupun secara mendadak. Dalam atribut kinerja ini, ada sub-atribut yang dapat diukur, yaitu fleksibilitas dan adaptabilitas. Fleksibilitas berfokus pada jumlah hari yang diperlukan rantai pasokan untuk merespon perubahan, sementara adaptabilitas mengukur berapa jumlah maksimal produk yang mampu diantisipasi oleh rantai pasokan akibat adanya perubahan.
- 4) *Cost* (Biaya), merujuk kepada semua biaya yang terjadi dan berhubungan dengan pengoperasian rantai pasokan.
- 5) *Assets management* (manajemen aset) adalah kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan aset yang dimilikinya secara efisien, berkaitan dengan pengelolaan rantai pasokannya.

Kelima atribut kinerja tersebut berfokus pada konsumen dan internal. *Reliability*, *responsiveness*, *agility* merupakan atribut kinerja yang *consumer-facing*. Sedangkan *cost* dan *assets management* merupakan atribut kinerja yang *internal-facing*. Dengan kata lain, model SCOR mempertimbangkan sisi internal maupun eksternal.

d. Pemetaan Rantai Pasokan Model SCOR

Pemetaan rantai pasokan termasuk dalam aktivitas awal sebelum mengukur kinerja rantai pasokan. Aktivitas ini penting karena pada tahap ini, gambaran mengenai rantai pasokan perusahaan diuraikan secara jelas. Pemetaan ini menganut sistem hierarkis, sehingga ada tiga level pengelompokan yang harus didefinisikan. Masing-masing level memiliki deskripsi yang berbeda.

Level 1 mendeskripsikan tipe-tipe proses pada rantai pasok perusahaan. Tipe-tipe proses tersebut adalah 5 proses inti model SCOR yaitu *Plan, Source, Make, Deliver, Return*. Lalu, level 2 mendeskripsikan kategori proses pada rantai pasokan. Pada level 2, perusahaan menentukan apakah masuk ke dalam kategori *Make-To-Stock, Make-To-Order*, atau *Engineer-To-Order*. Kemudian, level 3 mendeskripsikan elemen proses atau urutan penyelesaian sebuah aktivitas.

Jadi, tujuan dari pemetaan rantai pasok adalah agar pembaca mengetahui gambaran proses-proses rantai pasok pada perusahaan sebelum dilakukan penilaian dan memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi aktivitas yang ada pada perusahaan berdasarkan metode SCOR.

e. Analisis Praktik Terbaik

Setelah mengetahui hasil penilaian kinerja manajemen rantai pasokan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan solusi untuk mengatasi kinerja yang belum baik tersebut. Tujuan dari penilaian kinerja salah satunya adalah perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*), sehingga diperlukan analisis praktik terbaik. Analisis praktik terbaik merupakan tahap akhir dari proses penilaian. Berikut ulasan mengenai analisis praktik terbaik tersebut.

Praktik adalah cara khusus untuk mengatur konfigurasi sebuah proses atau sekumpulan proses (Paul john, 2014). Kekhususan itu dapat berupa otomasi proses, teknologi yang diaplikasikan dalam proses, urutan menjalankan proses, dan lain sebagainya. Praktik dalam SCOR dapat membantu perusahaan dalam hal-hal berikut:

- 1) Membakukan proses-proses (cara standar dalam mengoperasikan aktivitas rantai pasokan.
- 2) Mengidentifikasi alternatif cara mengoperasikan rantai pasokan.
- 3) Merumuskan daftar hitam yang berisi proses yang tidak diinginkan.

Praktik terbaik merupakan praktik-praktik kekinian, terstruktur dan dapat diulang yang telah terbukti memiliki

dampak positif terhadap kinerja rantai pasok perusahaan. Dalam analisis praktik terbaik kini telah diklasifikasikan oleh SCOR. Ada 19 klasifikasi yang didefinisikan oleh SCOR seperti dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 2.1 Klasifikasi Praktik

No.	Klasifikasi praktik	No.	Klasifikasi praktik
1	Analisis/Perbaikan Proses Bisnis	11	Rekayasa Pesanan
2	Dukungan Pelanggan	12	Manajemen Pesanan
3	Manajemen Distribusi	13	Manajemen Orang
4	Manajemen Informasi	14	Perencanaan Dan Peramalan
5	Manajemen Inventori	15	Manajemen <i>Life Cycle Product</i>
6	Penanganan Material	16	Pelaksanaan Produksi
7	Perkenalan Produk Baru	17	Pembelian
8	Logistik Terbalik	18	<i>Continuos Supply Chain Management</i>
9	Manajemen Resiko	19	Manajemen Transportasi
10	Pergudangan		

Sumber: Paul, John (2014)

Tabel 2.1 menyebutkan tentang daftar klasifikasi praktik terbaik yang disediakan oleh metode SCOR. Praktik terbaik melengkapi ketidak-efisiensi rantai pasokan dengan praktik acuan dan alat (*tools*) yang berhasil diterapkan oleh banyak perusahaan. Melalui pemilihan praktik terbaik tersebut,

diharapkan perusahaan dapat menerapkannya dengan baik, sehingga perbaikan kinerja rantai pasokan dapat terlaksana.

Tabel 2.2 Analisis Praktik Terbaik

Aktivitas Rantai Pasok	Klasifikasi Praktik	Praktik	<i>Cost</i>	<i>Ease Of Implementation</i>
-	-	-	-	-
		-	-	-
		-	-	-

Sumber: www.apics.org

Tabel 2.2 menggambarkan cara menggunakan analisis praktik terbaik. Masing-masing kolom akan diisi berdasarkan petunjuk dari model SCOR dan disesuaikan dengan aktivitas penyebab kinerja rantai pasok belum baik. Khusus kolom *cost* dan *ease of implementation* akan diisi dengan tiga kategori yakni *high*, *medium*, dan *low*. Kolom *cost* menggambarkan biaya yang dibutuhkan untuk implementasi praktik sedangkan kolom *ease of implementation* menggambarkan tingkat kesulitan implementasi praktik.

Jadi, analisis praktik terbaik berfungsi untuk memberikan solusi atas penyebab permasalahan kinerja rantai pasokan yang belum baik. Analisis praktik terbaik akan menampilkan berbagai pilihan praktik-praktik yang telah disediakan oleh metode SCOR, untuk diterapkan oleh perusahaan.

f. Scor Card

Setiap perusahaan dapat membuat kartu SCOR standar. Standardisasi membantu perusahaan melakukan tolak ukur dirinya dengan pemain lain dalam industri.

Metrik level 1 mendefinisikan lima atribut kinerja model SCOR (Reliability, Responsiveness, Agilility, Cost, Assets). Tiga atribut bersifat 'Eksternal' dan menunjukkan perspektif dari kinerja rantai suplai eksternal. Dua atribut bersifat 'Internal' dan mewakili organisasi internal perusahaan.

Kartu SCOR terdiri dari sepuluh matrik kinerja. Setiap matrik terhubung dengan atribut kinerja rantai suplai. Misalnya: Perfect order fulfillment merepresentasikan Keandalan rantai suplai; Upside supply chain flexibility mengukur Ketangkasan rantai suplai, dan lain-lain.

Jadi, kartu SCOR berfungsi untuk membantu perusahaan melakukan tolak ukur atas penyebab permasalahan kinerja rantai pasokan yang belum baik. Kartu SCOR akan membantu mengetahui permasalahan yang ada di perusahaan dengan menampilkan penilaian dari matrik dan atribut yang ada.

Kartu SCOR generik untuk pengukuran kinerja rantai suplai dan tolak ukur banding ditampilkan sebagai berikut.

Gambar 2.3 SCOR CARD

Atribut Kinerja					
Metrik Strategi Level 1	Eksternal			Internal	
	Keandalan	Kecepatan merspon	Ketangkasan	Biaya	Aset
Pemenuhan pesanan yang sempurna					
Waktu siklus pemenuhan pesanan					
Fleksibilitas rantai suplai terhadap peningkatan kapasitas					
Daya adaptasi rantai suplai terhadap peningkatan kapasitas					
Daya adaptasi rantai suplai terhadap penurunan kapasitas					
Nilai resiko keseluruhan (VAR)					
Biaya total untuk melayani					
Waktu siklus kas					
Laba atas aset terhadap rantai suplai					
Laba atas modal kerja					

Sumber: Paul John 2014

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Landasan penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dalam menunjang keakuratan data dan penelitian yang dilakukan saat ini. Dalam penelitian ini digunakan lima hasil penelitian terdahulu sebagai referensi.

1. Penelitian menggunakan Model SCOR

Mila Faila Sufa, Latifa Dinar Wigaringty, Hafidh Munawir, melakukan penelitian pada UKM Batik Sekar Arum. Hasil penelitian diketahui Hasil pengukuran kinerja dengan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) Batik Sekar Arum menunjukkan bahwa proses yang ada pada perusahaan antara lain Plan, Source, Make, Deliver, dan Return dengan keseluruhan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada berjumlah 24 KPI. Bobot terbesar untuk perbandingan berpasangan antarproses adalah *Source* sebesar 0,375 sedangkan nilai kinerja tertinggi pada proses *Source* dan nilai terendah adalah *Plan*. Nilai kinerja SCM diperoleh dari penjumlahan nilai kinerja masing-masing proses dengan nilai keseluruhan 74,06 dan tergolong kategori *Good*, strategi perbaikan dilakukan untuk indikator yang kinerjanya rendah.

2. Penelitian menggunakan Model SCOR dan POA

Anas Mutakin dan Musa Habies (2011), melakukan penelitian pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk, PT ITP Tbk dalam menjalankan operasi produksinya mempunyai dua (2) jenis struktur rantai pasokan yang melibatkan berbagai tahapan-tahapan dari pemasok hingga pelanggan (*end-user*). Struktur rantai pasokan pertama

(1) adalah struktur rantai pasokan proses *order* barang jadi/semen. Struktur rantai pasok proses order barang jadi/semen terdapat aliran material dan informasi. Skema rantai pasok proses *order* barang jadi/semen yang terjadi aliran informasi diawali dari konsumen–CD–MD–PT ITP Tbk–pemasok. Sedangkan aliran material pada rantai pasok proses *order* barang jadi/semen diawali dari pemasok–PT ITP Tbk–MD–CD– konsumen. Struktur rantai pasokan kedua (2) adalah struktur rantai pasok-an proses fisik yang terdapat pada aliran material dan informasi. Skema struktur tersebut diawali dari pemasok–PT ITP Tbk–distributor/toko/pelanggan. Sedangkan yang terjadi pada aliran informasi diawali dari distributor/toko/ pelanggan – PT ITP Tbk – pemasok.

3. Penelitian menggunakan Model SCOR dan AHP

Widya Anggraeni (2009), melakukan penelitian pada PT CROWN CLOSURES INDONESIA, perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan proses produksi hingga mendapat hasil yang maksimal. Dengan upaya yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan pengukuran kinerja SCM dengan menggunakan metode SCOR dan digabungkan dengan metode AHP. Hasil penelitian diketahui bahwa Nilai kinerja SCM diperoleh dari penjumlahan nilai kinerja masing-masing proses.

Yandra Rahadian Perdana (2014), melakukan penelitian pada Annuur Herbal Indonesia (ANHI) merupakan perusahaan salah satu

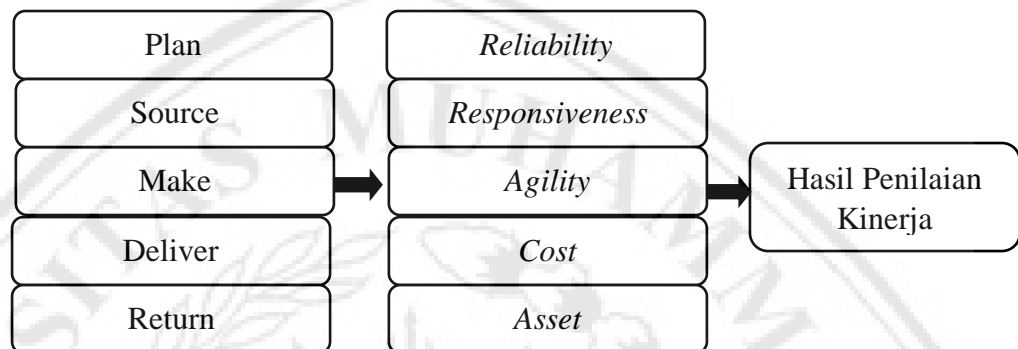
Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) yang berada di Yogyakarta, Perbaikan kinerja dalam rantai pasok di ANHI diperlukan untuk membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Hasil perhitungan menggunakan *fuzzy AHP* diketahui bahwa pengelolaan aset khususnya persediaan menjadi prioritas yang harus segera diperbaiki. Perbaikannya berfokus pada kemampuan perusahaan untuk menjual produknya secara efektif. Hal ini dapat diwujudkan melalui program promosi dan diskon. Penelitian ini masih terbatas pada salah satu bagian rantai pasok ANHI. Diperlukan penelitian lebih lanjut yang mengkaji secara menyeluruh perbaikan kinerja dari hulu hingga hilir.

Peneliti terakhir adalah Kevin McCormack (2004), melakukan penelitian pada Exploratory Study, perusahaan terus berupaya untuk mengoptimalkan proses belajar hingga mendapat hasil yang optimal. Dengan upaya yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan pengukuran kinerja SCM. Hasil penelitian diketahui bahwa Nilai kinerja SCM diperoleh dari penjumlahan nilai kinerja masing-masing proses.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan sekarang adalah hasil dari penelitiannya, sedangkan persamaannya yaitu dengan sama – sama menganalisis tentang pengukuran kinerja pada *supply chain management*.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan permasalahan yang telah ditemukan. Kajian teori, dan tinjauan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya pada penelitian ini, maka kerangka pikir dapat dikembangkan sebagai berikut:



Sumber: John Paul (2014) dikembangkan

Gambar 2.4 Karangka pikir

Berdasarkan kerangka pikir seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.4 yaitu, dalam menggambarkan penilaian kinerja manajemen rantai pasok pada Kampung Coklat Blitar dapat diukur dengan model SCOR (*supply-chain operations reference*) suatu model yang dirancang oleh Supply – Chain Council (SCC). SCOR membagi proses – proses rantai pasok menjadi lima (5) proses inti, yaitu *Plan*: proses perencanaan untuk menyeimbangkan permintaan dan persediaan untuk mengembangkan tindakan yang memenuhi penggunaan *source*, produksi dan pengiriman yang terbaik, *Source*: proses yang berkaitan dengan proses untuk memperoleh material dan hubungan perusahaan dengan supplier, *Make*: proses untuk mentransformasikan material menjadi produk jadi untuk memenuhi permintaan pelanggan, *Deliver*: proses mengirimkan produk jadi dan jasa

untuk memenuhi permintaan dan *Return*; proses yang dikaitkan dengan pengembalian dan penerimaan produk yang dikembalikan oleh pelanggan untuk berbagai alasan.

Ke lima variabel inti itu nantinya akan diolah oleh metode SCOR berupa pemetaan level 1-3 untuk menghasilkan informasi berupa gambaran serangkaian aliran proses, bahan dan informasi rantai pasok. Kemudian, menambahkan penilaian atribut kinerja yaitu *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost*, *asset*. Pada pemetaan level 1 peneliti akan mengidentifikasi lingkup dan isi model SCOR berdasarkan 5 proses inti yakni *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*. Kemudian pemetaan level 2 peneliti akan mengkonfigurasi berdasarkan 3 kategori utama yakni: *make-to-stock*, *make-to-order*, dan *engineer-to-order*. Terakhir pemetaan level 3 peneliti akan mendefinisikan kemampuan bersaing perusahaan untuk meningkatkan kinerja proses inti perusahaan.

Dari hasil analisa diatas nantinya, diharapkan dapat menggambarkan rangkaian aliran informasi dalam proses rantai pasok, mengatasi penyebab permasalahan yang terjadi pada Kampung Coklat Blitar, dan memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi Perusahaan sehingga mampu menerapkan atau memiliki rantai pasokan dengan baik.